

## УПРАВЛЕНИЕ СТАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

**Т.Е. Яцевич, А.А. Носова**

Белорусский государственный экономический университет,  
taniyatsevich@gmail.com, bynastyia@tut.by

Инновационное развитие является одним из эффективных принципов стратегического управления и организации предприятий сферы услуг. Опыт развитых стран показывает, что в условиях с высоким уровнем конкуренции инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все предприятия, т.е. все субъекты хозяйствования от крупных корпоративных объединений до отдельных малых предприятий в сфере услуг[1].

Стратегическое планирование опирается на тщательный анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия сферы услуг. Существенное воздействие на работу предприятия сферы услуг оказывают процессы и изменения во внешней среде. К важным факторам внешней среды относятся социально-экономические и экологические факторы. Предприятие сферы услуг должно учитывать также изменения в демографической ситуации, в образовательном уровне для решения возникающих на нем кадровых проблем.

Стратегия является отправным пунктом и определяет направления проведения целенаправленных теоретических и эмпирических исследований направленных на определения спроса на новые виды услуг. Необходимость этого обусловлена тем, что по мере вовлечения в процесс принятия решений высшего руководства значение определения условий достижения стратегических и финансовых целей возрастает.

Услуги с новыми свойствами и качеством, оказание которых добавляется к ранее выполняемым услугам, можно определить как новый продукт предприятия сферы услуг. При этом новым продуктом предприятия сферы услуг может быть, или принципиально новый вид оказываемых услуг, или оригинальная комбинация старых видов услуг без изменения их содержания, или изменение технологии их реализации с целью повышения качества оказываемых услуг без существенных изменений себестоимости их производства.

Обязательным условием снижения рисков предприятия в процессе инновационной деятельности является наличие эффективного механизма отбора перспективных проектов. Сформулируем один из подходов решения этой задачи. Обозначим через  $B_1$  потери первого рода, которые может понести предприятие, если оно внедрит неэффективный проект. Эти потери фактически равны инвестициям плюс упущенные им возможности из-за неэффективного вложения средств, которые в первом приближении могут определяться как дисконтированная стоимость вкладываемых средств, определяемая через процентную ставку. Определим через  $P$  вероятность того, что у предприятия возникнут потери первого рода (величина  $P$  определяется на основе статистических данных или путем опроса экспертов). Тогда величину финансовых потерь (риска) организации первого рода можно вычислить следующим образом:

$$B_1 = \beta_1 * P.$$

Обозначим через  $B_2$  потери второго рода, которые может понести предприятие, если оно откажется от выгодного инновационно-инвестиционного проекта. Данные потери равны прибыли, которую оно бы получило, внедрив инновационный проект в свою деятельность. Тогда величину финансового риска предприятия сферы услуг второго рода можно определить следующим образом:

$$B_2 = \beta_2 * (1-P).$$

Отсюда можно сформулировать следующее решающее правило: «Если  $B_2 > B_1$ , то принимается решение о целесообразности внедрения инновационно-инвестиционного проекта в производство, в противном случае, когда  $B_2 < B_1$ , внедрение проводить нецелесообразно. В случае, когда  $B_2 = B_1$ , то имеет место неопределенность и принимается решение о необходимости сбора дополнительной информации об объеме потребительского спроса на внедряемые нововведения.

В общем же случае выбор эффективной стратегии инновационного развития и стратегическое планирование является залогом успеха инновационной деятельности и важнейшей составляющей инновационного менеджмента. В условиях рыночной экономики руководителю недостаточно выбрать экономически целесообразный вид деятельности, он должен внимательно следить за появ-

лением новых технологий и планировать их внедрение на своем предприятии, чтобы не отстать от конкурентов.

Для этого стратегическое планирование должно преследовать две основные цели.

1. Эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов для обеспечения эффективного производства инновационных услуг. В этом должна проявляться так называемая «внутренняя стратегия» предприятия сферы услуг. Для ее реализации оптимальным образом планируется использование имеющихся обычно ограниченных ресурсов, таких, как капитал, технологии, люди с целью получения максимальной прибыли.

2. Адаптация к изменяющимся условиям рынка. Для достижения данной цели формулируется следующая задача – обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (экономические изменения, политические факторы, демографическая ситуация, изменение спроса и др.) и повысить на этой основе эффективности функционирования с целью наиболее полного удовлетворения рыночного спроса.

В этом случае стратегическое планирование организации сферы услуг должно базироваться на анализе результатов полученных при проведении различных глубоких исследований рынка и внутренней среды предприятия. Такой подход требует проводить регулярный мониторинг окружающей среды, что позволяет осуществлять постоянный контроль над состоянием рынка. При этом следует учитывать, что на рынке сферы услуг обстановка стремительно изменяется, следовательно, стратегия должна быть разработана так, чтобы при необходимости ее можно было бы скорректировать или заменить на другую стратегию, более адекватную сложившимся на рынке и во внутренней среде предприятия обстоятельствам.

Разработка стратегии начинается с формулировки стратегической цели инновационного развития предприятия сферы услуг, которая должна быть понятна каждому его работнику (например, наиболее полное удовлетворение потребностей населения в различных видах услуг и получение максимально возможной прибыли). Постановка цели играет важную роль в связях предприятия с внешней средой и, особенно, с рынком и потребителем.

При выборе цели развития следует учитывать следующие два аспекта:

- кто будет потребителем планируемых к производству новых услуг, для этого необходимо установить, на каком сегменте потребительского рынка предприятие планирует функционировать;
- по какой цене, в каком объеме и с каким качеством оно должно производить услуги на выбранном сегменте рынка.

После постановки общей цели осуществляется второй этап стратегического планирования, сводящийся к структуризации и конкретизации выбранной стратегической цели путем ее разбиения на конкретные подцели. Уровень детализации разбиения цели на подцели в этом случае должен обеспечивать эффективность принимаемых управленческих решений.

Таким образом, маркетинговая деятельность практически составляет органическую часть инновационной деятельности предприятия сферы услуг. В особенности это относится к предприятиям, оказывающим услуги с применением наукоемкой продукции. У них наблюдается особо тесное взаимодействие службы НИОКР со службой маркетинга.

Подразделения маркетинга в этом случае становятся трансформаторами идей и разработок, исходящих от потребителей. Они привлекают подразделения, отвечающие за инновационную деятельность, к активному участию в разработке программ маркетинга по инновационной деятельности. Между изучением потребностей и инновационной деятельностью должна быть обеспечена устойчивая обратная связь, позволяющая в процессе внедрения инноваций максимально учитывать требования потребителей и корректировать в соответствии с ними технико-экономические показатели новых видов услуг с целью оптимизации их структуры и содержания.

Резюмируя, следует отметить, что предложенные подходы формирования стратегического управления обеспечивают переход предприятий сферы услуг на новый путь развития в нестабильных условиях современного рынка.

#### ***Список использованных источников:***

1. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. – М.: Вита–Пресс, 2011. – 272 с.